

معضلات پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت در سازمانهای دولتی خدماتی

افشین جهانبین، سام صدوقی، بابک گودرزی نژاد

در دهه‌های گذشته، با ورود استانداردهای مبتنی بر کیفیت شاهدیم که اغلب سازمانهای کوچک و بزرگ تولیدی و خدماتی، دولتی یا خصوصی، مبادرت به طراحی، استقرار و پیاده‌سازی این الگوها کرده‌اند. این مقوله در آغاز سرعت‌کنندی داشته اما اخیراً شاهد رشد فزاینده این مجموعه‌ها و گسترش دامنه سازمانهای علاقه‌مند به این سیستمها هستیم.

بر همگان واضح است که در مسیر دستیابی و نهادینه‌سازی نیازمندیهای این الگوها در سازمان انرژی، زمان، هزینه، منابع و زیرساختهای درخور توجهی طلب می‌شود، اما در می‌یابیم که این رشد کماکان ادامه دارد و سازمانهایی که موفق به دریافت گواهینامه‌های بین‌المللی شده‌اند، روزبه‌روز افزوده می‌شود. به هر حال بهتر است تأمل کنیم که پیاده‌سازی این سیستمها در سازمانهای ایرانی، چه در سازمانهایی که به راحتی به توفیق دریافت گواهینامه‌ها نائل آمدند و چه آنهایی که مسیر سخت و پرفراز و نشیبی را طی کرده‌اند تا چه حدی توانسته ارزش افزوده، سود، بهره‌وری و... به ارمغان آورد.

با تأمل منطقی در می‌یابیم که یکی از اصول استمرار و حرکت رو به جلوی هر بنگاه اقتصادی این است که فعالیتها و پروژه‌هایی در سازمان اهمیت دارند که ارزش افزوده بیشتری داشته باشد و از عملیات فاقد ارزش افزوده و بهره‌وری پرهیز شود. حال اگر بپذیریم که پروژه پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت نیز حرکتی بنیادین در سازمان است و شاید

ثمرات بلندمدت و عمیق آن به مراتب بیش از سایر پروژه‌های فرعی باشد در می‌یابیم چنانچه دیدگاهی اثربخش در طول اجرای این پروژه موجود نباشد نه تنها بهره‌وری، اثربخشی و سودآوری برای سازمان در بر نخواهد داشت بلکه ضربات جبران‌ناپذیری را به مجموعه وارد خواهد ساخت.

با این توضیح، اهمیت نگاه درست و مدیریت صحیح در اجرا و پیاده‌سازی این گونه پروژه‌ها جایگاه خاصی می‌یابد همان گونه که اندیشمند بزرگی می‌گوید «کار را درست انتخاب کنید، آن گاه درست انجام دهید.» اما متأسفانه تجربه نگارندگان در خصوص پیاده‌سازی بیش از ۱۵۰ پروژه پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت یا سایر سیستمهای مدیریتی به خصوص (مدیریت زیست‌محیطی، مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای) این نتیجه را حاصل کرده است که این پروژه معمولاً به دلایلی سطحی در سازمانها آغاز و با حرکتی ناقص و مدیریتی نسنجیده ادامه می‌یابد و در نهایت نتایج نامطلوبی را به همراه خواهد داشت.

نگارندگان با بهره‌گیری از تجارب و دانش عمیق اکتساب شده از پیاده‌سازی بیش از ۸۰ پروژه مشاوره سیستم مدیریتی (به خصوص مدیریت کیفیت) در سازمانهای دولتی خدماتی و افزون بر ۷۰ سازمان تولیدی در سابقه خدمات خویش به صنعت مشاوره این مقاله را نوشته‌اند و کوشیده‌اند از تجربه کاملاً عملیاتی سازمانهایی چون شرکتهای گاز استانی، شرکتهای آب و فاضلاب روستایی و شهری، اداره کل و شعب بیمه تأمین اجتماعی، استاندارها، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استانها، برقه‌های منطقه‌ای و سایر سازمانهای دولتی سود جویند. شاید که این نوشتار زیر بنایی باشد تا:

— اولاً مدیران ارشد، وزراء و اعضای کلیدی کشور قبل از ابلاغ الزام پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت عنایت لازم را به زیرساختها و منابع و بسترهای لازم در توفیق این پروژه‌ها داشته باشند و چنانچه این عملیات آغاز شده است توجه به راهکارهای اشاره شده در مقاله برای رفع معضلات خالی از لطف نیست.

— ثانیاً سازمانها و مدیران کیفیت که هم اکنون قصد حرکت به سمت تأیید سازمان از دیدگاه الزامات مدیریت کیفیت را دارند ارزیابی اولیه‌ای از مجموعه خویش داشته باشند و با الگوبرداری از این نوشتار خطرهای اجرای این پروژه را کاهش دهند.

— ثالثاً مشاوران و استادان محترم این فن برای اینکه قدمی اثربخش در جهت تعالی

سازمانهای ایرانی بردارند و توسعه کشور را تسریع بخشند، در طرح‌ریزی پروژه‌ها توجه کافی به موارد مشروحه داشته باشند.

و در آخر سازمانهایی که از دیدگاه الزامات استاندارد حد مقبولی یافته‌اند اما احساس می‌کنند که سیستم مستقر در سازمان از اثربخشی لازم برخوردار نیست و معضلاتی مشاهده می‌شود، می‌توانند از راهکارهای ارائه شده استفاده کنند.

۱. چرا مدیران سازمانها اقدام به استفاده از الگوی مدیریت کیفیت می‌کنند؟ (معضل ذهنیت)

قبل از هر چیز بایستی بدانیم که چرا در هر سازمان اشتیاق به پیاده‌سازی سیستمها ایجاد می‌شود. طبیعتاً وقتی زیربنای اساسی و عمقی در مدیران سازمان مشهود نباشد انتظار بهبود و اثربخشی مناسبی را نباید داشت. در حالت کلی، گرایشهای علاقه‌مندی به ایجاد سیستمهای مدیریت کیفیت در سازمانهای ایرانی را می‌توان به دو بخش عمقی و سطحی تقسیم‌بندی کرد. در جدول‌های ۱ و ۲ خصوصیات دو نگرش و اثرات ناشی از آنها در سازمانها مشهود است.

۱-۱ نحوه ارتقای نگرش مدیران

با توجه به مطالب اشاره شده پرواضح است که لازمه توفیق هر سیستمی در سازمان ارتقا و بهبود نگرش مدیریت مجموعه به QMS است. نگرش یا ذهنیت مدیر هر سازمان، یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت و کسب ارزش افزوده در هر سازمان است. بر همگان واضح است ذهنیت عاملی است که به صورت انحصاری در هر مدیری به حالتی خاص وجود دارد. هیچ‌گاه نمی‌توانیم دو مدیر بیابیم که در خصوص مقوله‌ای خاص ذهنیت یا نگرش یکسان داشته باشند. یکی از روشهای آزمایش این مسئله این است که هرگاه اطلاعات مربوط به مقوله‌ای مشترک را در شرایطی کاملاً یکسان نزد هر کدام برده و از آنها درخواست تصمیم‌گیری کنیم به سادگی خواهیم دید که تصمیمهای مجزا اتخاذ خواهد شد. یا در حالتی دیگر حل مسئله خاصی را برای یافتن ریشه و راهکار مناسب به این دو مدیر بسپاریم قطعاً راهکارهای ارائه شده از سوی آنان متفاوت خواهد بود در اینجا در پی یکسان‌سازی ذهنیت یا نگرش مدیران نیستیم بلکه در پی

جدول ۱. تبیین خصوصیات نگرشهای مدیریتی

وضعیت در نگرش عمقی	وضعیت در نگرش سطحی	
احساس نیاز درون سازمانی در پیاده‌سازی QMS	فشارهای بیرونی سازمانی و تکلیفهای ایجاد شده	انگیزه
تغییر و ارتقای وضعیت موجود سازمان به وضعیت مطلوبتر	حفظ وضعیت موجود سازمان و نه ایجاد بهبود	هدف
بلندمدت و زیربنایی در جهت اهداف	کوتاه‌مدت و مقطعی	دیدگاه
محدودیت غیرمنطقی وجود ندارد و به میزان لازم انجام می‌شود.	سعی در انجام حداقل هزینه کردن مطرح است	هزینه
تعمیلی در نهادینه‌سازی سیستم نیست و به ریشه‌های کار توجه می‌شود	تعمیل بسیار در اتمام و دریافت گواهینامه مرتبط وجود دارد	زمان
استاندارد ISO9000 به‌عنوان حداقل و پله‌ای جهت ارتقاء است	حداکثر ارتقاء تا سطح نیازمندیهای ISO9000 است	سقف دیدگاه استانداردسازی
علاقه به شفاف‌سازی ضعفها و معضلات در فرایند ممیزی	پنهان‌شدن مسائل و مشکلات سازمانی	تمایلات حین ارزیابی
جدی‌بون و سخت‌گیری در فرایند ممیزی	انتظار اغماض و تأسف از سخت‌گیری ممیز	انتظارات از ممیزی و ارزیابی
برخوردار از ارزش معقول و منطقی	دریافت گواهینامه به هر قیمتی که شده	اخذ گواهینامه

تعمیق آن هستیم. پس قبل از تعریف هر پروژه‌ای لازم است که مدیرانی با نگرش عمقی ایجاد شوند. اما روشهای تعمیق نگرش مدیران:

آ) برقراری بازدیدها از سازمانهای مشابه؛

ب) استفاده از فیلمهای آموزشی؛

ج) آموزشهای رسمی دانشگاهی؛

جدول ۲. اثرات نگرشهای گوناگون مدیریت

نگرش عمقی	نگرش سطحی	
ایجاد ارزش افزوده و بهبود در وضعیت سازمان به صورت مستمر خواهد بود.	باعث مزاحمت و دست و پاگیری می‌شود و بوروکراسی را زیاد می‌کند.	اجرای سیستم کیفیت
هر روز در هر مقطعی اتفاق می‌افتد.	حتی ممکن است باعث پسرفت سیستم شود.	بهبود مستمر
باعث ارتقای مداوم است و مدام مشتریان راضی‌تر و باوفاتر ایجاد می‌شوند.	روز بروز دچار معضلات کیفی می‌شود و رضایت مشتریان دچار مشکل می‌گردد.	کیفیت محصول
خواستار ادامه و کاملتر شدن سیستم استاندارد و رویکرد فراگیر شدن آن.	سعی در حداقل کردن و کاهش نیازمندیهای استاندارد.	دیدگاه در ادامه

د) برقراری سمینارها، همایشها و کنفرانسهای مرتبط و اثربخش؛

ه) ایجاد فضای رقابتی با توجه به مقیاسها و شاخصهای عملکردی؛

و) نتیجه‌گرایی و گسترش سطح توجه آن در مدیران؛

ز) ارائه الگوهای موفق و استفاده از تجربه‌های آنها قبل از پیاده‌سازی و پس از آن.

۲-۱ نحوه ارتقای نگرش کارکنان

اما ذهنیت عمقی نباید اختصاص به گروه مدیران ارشد داشته باشد و باید در سطح سازمان تسری یابد پرواضح است که راهبردهای مدیران ارشد می‌بایست از سوی مدیران میانی و عوامل اجرایی در سطح سازمان تحقق یابد. لذا یکی از زیرساختهای توفیق این پروژه‌ها بسط فرهنگی در تاروپود سازمان است به همین علت، قبل از شروع به طی مراحل اساسی طراحی سیستم راهکارهای تغییر فرهنگ و ذهنیت عوامل اجرایی الزامی است.

برای احراز این مقصود از سازمان می‌توان راهکارهای ذیل را به کار گرفت:

— انتشار مزایا و فواید این سیستمها در سطح سازمان در خبرنامه‌های داخلی، ویژه‌نامه‌ها و...؛

— انتشار مضرات عملکرد سازمانهای فاقد سیستمهای مذکور؛

— برقراری سمینارها، هم‌اندیشی‌ها و همایشهای داخلی در زمینه سیستم مذکور؛

— برگزاری آموزشهای اثربخش مرتبط در تمامی سطوح سازمان؛

— نصب شعارها، پوسترهای و علائم تبلیغاتی در سطح سازمان با توجه به

مقتضیات منطقه‌ای سازمان؛

— برگزاری فضای رقابت در بهبود کیفیت در سازمان؛

— مسابقات کتابخوانی، مقاله‌نویسی و بیانیه‌نویسی در زمینه کیفیت و...؛

— برقراری نظام انگیزش منابع انسانی و...؛

— آموزشهای افقی و عمودی در سازمان.

+ ذهنیت عوامل سازمانی	توفیق نسبی	سازمان در مسیر تعالی	سازمان متعالی
	شکست	توفیق نسبی	سازمان در مسیر تعالی
	شکست	شکست	توفیق نسبی

+ ذهنیت مدیران

۲. معضل فرهنگی

لازمه بقای هر سازه‌ای پایه و اساس آن است، پایه‌ی اساسی حفظ و بهبود هر سازمانی ریشه‌های فرهنگی آن مجموعه است. واضعتر این که هر چقدر که پتانسیل بهبود و علاقه‌مندی به ایجاد تغییرات در هر بنگاهی موجود باشد اما زیرساخت فرهنگی آن مهیا نباشد پیشرفت پروژه و بقای آن، سیر مطلوبی نخواهد داشت.

نبود زیرساخت فرهنگی در سازمان حین پیاده‌سازی سیستم و اجرای آن، به اشکال مختلفی از جمله مقاومت در مقابل تغییر، بی‌تفاوتی، سنگ‌اندازی، سلب مسؤلیت

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

و... بروز می‌کند. با بررسیهای اساسی و تجربه‌های حاصله از پیاده‌سازی این سیستمها در سازمانهای مذکور ریشه‌های اصلی بروز معضل فرهنگی را می‌توان ناشی از موارد مشروحه ذیل دانست.

۱-۲ نبودن اطلاعات کافی

یکی از عمده‌ترین مشکلات و مسائل در سازمانهای دولتی نبود اطلاعات مناسب و کافی است چرا که ساختار وظیفه‌ای و بی‌توجهی به اصل مدیریت دانش موجب تورم تجربه‌ها در اشخاص شده و با انتقال یا جدا شدن اشخاص از سازمان دانش سازمانی از بین می‌رود در حالت دیگر اطلاعات اندکی که در مجموعه وجود دارد از توزیع اطلاعات نامناسبی برخوردار است، افرادی که نیاز به اطلاعات ندارند به راحتی به آن دسترسی دارند. اما افرادی که نیاز مبرم به آنها دارند اطلاعات در دسترسشان نیست. عدم برخورداری از اطلاعات ارزشمند مفید و مرتبط با پیشرفتها، مزایا و معایب و سایر موارد مرتبط با سیستم، باعث ایجاد فقر فرهنگی در مجموعه می‌شود و حرکت‌های نامطلوبی برای نهادینه‌سازی سیستم ایجاد می‌کند.

۲-۲ بی‌توجهی به ایده‌های خلاق

معمولاً ساختار سازمانهای دولتی و انحصاری بودن آنها و تأمین منافع و بودجه آنها از جانب دولت و عدم انگیزه برای کسب بهره‌وری اقتصادی موجب شده است که در سازمان خلاقیت و نوآوری سرکوب شود. این عامل باعث این شده است که اعضا و کارکنان سازمان به دلیل آگاهی از این که هیچ توجهی به ایده‌های آنان نمی‌شود از ارائه ایده‌های خلاق خودداری کنند و با گذشت زمان حس این رفتار در وجود افراد از بین می‌رود از آنجایی که یکی از الزامات توفیق سیستمهای مدیریت کیفیت، خلاقیت و نوآوری عوامل سازمانی است، چنانچه این مقوله تحت‌الشعاع باشد تضمینی بر توفیق این سیستمها وجود ندارد.

۳-۲ تمایل به تطابق با شرایط موجود

با توجه به سیاستها و مقررات دولتی و راهبردهای استخدامی و شغلی در کارکنان

سازمانهای دولتی تفکر حفظ موقعیت موجود تقویت یافته است. در موقعیت موجود کارکنان، اشراف به سیستم، عادت به محیط مربوطه و... باعث عدم تمایل به تغییر شرایط از جمله سیستم حاکم بر واحد است و این تغییر ساختار فرهنگی در بلندمدت شکل گرفته است و تغییر آن نیز زمان زیادی را می‌طلبد. با توجه به این موضوع می‌توان دریافت که کار و وظایف روزانه عمدتاً شامل تطابق با رویه‌ها و روشهای مرسوم است این تطابق به دلیل ترس از ناشناخته‌هاست. یک شیطان شناخته شده بهتر از دوست ناشناس است، پس تطابق امری عادی است. عدم تطابق چه از نظر ذهنی و چه از نظر شخصی مشخصه مهم افراد خلاق است.

۴-۲ تعصب بیش از حد شغلی

هر انسانی ممکن است به طریقی متعصب باشد. تعصب بر ایده و عقاید انسان اثر می‌گذارد و ممکن است به اشکال مختلف بروز کند مثل تعصب علیه انتخاب یک ماده، تغییر محصول، تغییر سیستم و... این مورد به عنوان خصوصیتی که تغییر آن نیاز به گذشت زمان فراوانی دارد در پیاده‌سازی سیستم معضلات عدیده‌ای را ایجاد خواهد کرد.

۵-۲ عدم مشاوره و ارتباطات درون و برون سازمانی

یکی از الزامات اساسی رشد شایستگی و صلاحیت نیروی انسانی برقراری ارتباطات مناسب درون و برون سازمانی است. این امر افزون بر ارتقای سطح معلومات، همزمان با تعاملات افراد منجر به ارتقای سطح فرهنگی نیز می‌شود. حال اگر سازمان بسته‌ای خلق کنیم و کارکنان مجموعه اوقات کاری خود را به امور روزمره صرف کنند به مرور گسترش ابعاد اجتماعی و فرهنگی محدود می‌شود و این محدودیت فرهنگی و یکباره برخورد کردن با مسائل اجتناب‌ناپذیر از تغییر، مشکلات عدیده‌ای ایجاد می‌کند.

۶-۲ عدم تلاش در ارتقای شایستگی کارکنان

همگان می‌دانند که آموزش یکی از ارکان تحول در سازمان است برنامه‌ریزی نادرست، شناسایی نادرست نیازهای آموزشی، عدم اجرای برنامه‌های آموزشی به دلایل مختلف یا اجرای فاقد اثربخشی برنامه‌های آموزشی از جمله عوامل مهمی هستند که باعث

می‌شوند شایستگی کارکنان خدشه‌دار شود عدم شایستگی را می‌توان عدم تناسب توانایی و قابلیت‌های افراد با شرایط به هنگام جامعه قلمداد کرد.

۳. معضلات طراحی سیستم

۱-۳ شناسایی نامناسب فرایندها

با توجه به الزامات استاندارد ISO9001: 2000 اولین گام در طراحی سیستم، شناسایی فرایندها در سازمان است. این فرایندها بنابر راهنمای استاندارد می‌تواند اصلی (تحقق خدمات) پشتیبانی و مدیریتی باشد. مشکل اول از زمانی بروز می‌کند که کلمه شناسایی فرایند با طراحی فرایند یکی تلقی می‌شود. اغلب مؤسسات دولتی ضمن شناسایی نادرست فرایندها، عملیات جاری خود را یا بعضاً واحدهای سازمانی خود را فرایند تلقی می‌کنند، لذا شرکتها نه تنها فرایندگرا نمی‌شوند که نتایج فلسفه فرایندگرایی را نیز نمی‌توانند مشاهده کنند. قدر مسلم فلسفه فرایندگرایی که یکی از اصول بنیادین مهندسی مجدد در سازمانهاست و هدف آن بهینه‌سازی فعالیتها با آرمان ارزش آفرینی مشتری‌پسند است، زیر سؤال می‌رود لذا عموم شرکتهای دولتی که استاندارد را مستقر کرده‌اند این ادعا را دارند که سیستم مدیریت کیفیت تغییر یا بهبودی در سازمان ایجاد نکرده است، مشکل دیگر زمانی بروز می‌کند که شناسایی نادرست فرایند به جای واحد سازمانی صورت گیرد. در این حالت ساختار سازمانی جای فرایندها را در سازمان بازی می‌کند، یعنی به جای طراحی فرایند، فقط واحدهای سازمانی بدون در نظر گرفتن نقش آن در تحقق خدمات، فرایند می‌شوند. یکی از مهمترین نتایج فرایندگرایی ایجاد و تغییر نمودار سازمانی است که با هدف برآورده‌سازی اهداف و مقاصد سازمان طراحی می‌شود، لذا سازمانی که نتواند فرایندهای واقعی خود را شناسایی و سپس طراحی کند با مشکلات عدیده‌ای که چند نمونه از آن در ذیل آمده است روبه‌رو می‌شود:

۱. عدم شناسایی فعالیت‌های (فرایندهای) مولد ارزش افزوده؛

۲. عدم حذف و یا کنترل فرایندهای ارزش نیفزوا و بهبوده؛

۳. عدم شناسایی نیروی انسانی لازم؛

۴. فرایندها را نیروهای انسانی اجرا می‌کنند لذا عدم طراحی شایسته فرایندها،

نیروی انسانی زاید، فعالیت‌های زاید را ایجاد خواهد کرد.

۵. درک نادرست و ناقص از منابع تحقق فرایندها؛

۶. بی توجهی به برخی فعالیت‌های کلیدی سازمان نظیر مالی، اداری و... چراکه عموم مشاوران و ممیزان توجه خاصی به آن ندارند. بخشی که اینجا مطرح می‌شود این است که اگر عملیات مالی جزء فرایندهای سازمان نیست بهتر است از سازمان حذف شود.

۲-۳ معضل طراحی سیستم و محدودیت‌های سازمان

پس از شناسایی فرایند و طراحی فرایند، مرحله بعدی طراحی سیستمی است که با الزامات استاندارد مطابقت داشته باشد. اغلب طراحان سیستم با این مشکل مواجه می‌شوند که دستکاری در سیستم یک سازمان دولتی با هدف برآورده سازی استاندارد در مرحله اول غیرممکن یا بسیار مشکل است از این رو، سیستم به گونه‌ای طراحی می‌شود که فقط نیاز استاندارد را پاسخگو باشد. توجه به این نکته ضروری است که استاندارد حداقل را بیان می‌کند و با ماهیت سیستم سروکار ندارد. از این رو عمق سیستم طراحی شده و میزان اثربخشی آن پس از طراحی مجدد عموماً قابل اندازه‌گیری نیست. مثلاً طراحی که قصد طراحی یک سیستم خرید را دارد فقط به الزام استاندارد که همان ارزیابی پیمانکاران و شناخت ماهیت خرید توجه می‌کند و هدف خود را بر همین اساس طرح‌ریزی می‌نماید. ولی واقعاً سیستم خرید کنونی سازمان تا چه حد درست عمل می‌کند؟ چه مقدار دوباره کاری یا عملیات بی‌ارزش دارد و... به دلیل نقص در طراحی فرایند به حال خود رها می‌شود. نکته دیگری که در طراحی سیستم نقش پیدا می‌کند تعریف نادرست ارتباطات مابین فعالیتها و فرایندهاست.

۳-۳ معضل طراحی و مقررات سازمانی

بحث طراحی سیستم در سازمانهای دولتی ارتباط مستقیم و اثرپذیری با قوانین و مقررات حاکم بر سازمان را دارد. وجود قوانین دست و پاگیر و متغیر بعضاً باعث تغییر طرح می‌شود. ولی زمانی به مشکل تبدیل می‌شود که نتوانیم یکپارچگی نظام را در زمان تغییر سیستم ناشی از تغییرات قوانین حفظ کنیم و افزون بر آن نقش قوانین را در طراحی سیستم نادیده بگیریم. از این رو نبود تعامل بین فرایندها، اثر متقابل فرایند تغییر یافته را روی سایر فرایندها نمی‌تواند به درستی شناسایی کند.

۴-۳ معضل بی توجهی به کارآمدی (اثربخشی) و کارایی

در استاندارد ISO9001:2000 دو واژه بسیار مهم وجود دارد: اثربخشی و کارایی^۱. مفهوم واژه اثربخشی در طراحی ساختار یک سازمان نقش پیدا می‌کند. آنچه تحت عنوان «کارا به درستی تعریف کنیم» زمانی معنی می‌یابد که ارتباط منطقی بین تعریف درست کار و طراحی صحیح سیستم پیدا کرده باشیم. به همین نسبت در مرحله عملیاتی که واژه کارایی مفهوم پیدا می‌کند. اجرای کار درست تعریف شده مدنظر است. لذا چنانچه طراحی نادرستی از سیستم داشته باشیم قطعاً اجرای مطلوب و کارا نخواهیم داشت.

رویکردهای شناسایی مناسب فرایندها

با توجه به مشکلات و موارد اشاره شده در طراحی سیستم یک سازمان دولتی خدماتی، راهکارهای ذیل را برای حل این معضلات می‌توان در نظر گرفت.

۱. شناسایی آن دسته از فعالیتهایی که برای مشتری ارزش آفرین است (مشتری می‌تواند درون سازمانی نیز باشد)؛

۲. دسته‌بندی فعالیتها به یک یا چند فرایند (بدون در نظر گرفتن واحدهای سازمانی)؛

۳. با در نظر گرفتن مدل استاندارد (ساختار نظام مدیریت کیفیت) ایجاد فرایندهای تحقق خدمات (آن دسته از فرایندهایی که نیاز مشتری را به محصول و در نهایت به رضایت تبدیل می‌کند)؛

۴. شناسایی فعالیتهایی که عملیات پشتیبانی و مدیریتی فرایندهای اصلی را شامل می‌شوند؛

۵. دسته‌بندی فعالیتهای پشتیبانی تحت یک یا چند فرایند؛^۲

۶. انطباق فرایندهای شناسایی شده و نمودار سازمانی کنونی و طراحی نمودار مناسب و ترسیم مسیر گردش اطلاعات عملیات با توجه به ساختار سازمانی پیشنهادی؛

۷. توجه ویژه به کلیه فرایندهای شناسایی شده در زمان طراحی نه فقط آن دسته از

1. effectiveness & efficiency

۲. توجه به این مطلب بسیار حائز اهمیت است که فعالیتهای ذکر شده نباید منطبق با ساختار کنونی شرکت (نمودار سازمانی) باشد.

فرایندهایی که نیاز استاندارد را برآورده می‌سازد مثل عملیات مالی، اداری که عموماً در زمان طراحی سیستم از قلم می‌افتد؛

۸. دیدگاه عمقی به طراحی سیستم به جای طراحی سطحی و برآورده‌سازی فقط در حد نیاز استاندارد؛

۹. حفظ و یکپارچگی سیستم در زمان تغییر قوانین و مقررات دولتی به طریق زیر:
- شناسایی تعامل بین فرایندها یعنی زمانی که تغییری در یک فرایند حاصل می‌شود اثر آن تغییر را بتوانیم روی سایر فرایندها شناسایی و تحت کنترل درآوریم.
- توجه کاربران سیستم در خصوص برقراری ارتباط با مرکز کنترل سیستم در زمان تغییر قوانین و مقررات.

۳-۵ معضل عدم شناخت سازمان

یکی از مهمترین معضلاتی که به تجربه برای نگارندگان این مقاله مشخص شده است، عدم شناخت کافی نسبت به سازمان قبل از طراحی است. یکی از ویژگیهای مهم سازمانهای خدماتی دولتی گستردگی حجم فعالیتها و مشتریان متعدد است از این‌رو عدم شناخت کافی نسبت به ماهیت نیاز مشتریان عموماً طراحی سیستم و مستندسازی را با مشکل مواجه می‌سازد. در این خصوص به بررسی و ریشه‌یابی مشکلات ناشی از عدم شناخت کافی سازمان می‌پردازیم.

فرض کنید یک سازمان دولتی قصد طراحی و پیاده‌سازی استاندارد را دارد. پس از انجام اقدامات اولیه، آموزشهای لازم برای کارکنان آغاز می‌شود، سؤالی که اینجا مطرح است این است که کدام دسته از کارکنان سازمان می‌بایست آموزش ببینند. مدیران ارشد، میانی، کارشناسان، کارکنان اجرایی سازمان و... اولین مشکل ناشی از شناخت نادرست سازمان زمانی بروز می‌نماید که کارکنان مؤثر در کیفیت به درستی شناسایی نمی‌شوند. لذا ممکن است عده‌ای که می‌بایست آموزشهای لازم را طی کنند از دوره‌های مربوط برخوردار نمی‌شوند پس در مرحله طراحی و مستندسازی مشکل ساز می‌شوند و آن دسته از کارکنان که ارتباط چندانی با سیستم ندارند، به غلط شناسایی و افزون بر صرف زمان از آموزشهای غیرضروری بهره‌مند می‌شوند. هر چند آموزش همواره برای سازمان منفعت دارد ولی کارکنان سازمانهای دولتی با توجه به مشغله کاری، عموماً نسبت به

آموزش‌های مرتبط با استاندارد مقاومت نشان می‌دهند چرا که مطالب مندرج در استاندارد ماهیتی سنگین و غیرمطلوب از دیدگاه فراگیران دارد و درک الزامات استاندارد برای این قبیل افراد عمدتاً مشکل است.

پس عدم درک و شناخت صحیح از کارکنان سازمان باعث می‌شود تا کارکنان مؤثر در فعالیتهای تحقق خدمات به درستی شناسایی نشوند. همان‌طور که در قسمتهای قبیل اشاره شد یکی از مشکلات شرکتهای دولتی معضل فرهنگی و بی‌اعتقادی سازمان نسبت به مقوله مدیریت کیفیت است. لذا چنانچه در سازمان شناخت کافی نسبت به میزان بی‌اعتقادی افراد و مدیران موجود نباشد قطعاً در اجرا و نگهداری سیستم با مشکل روبه‌رو خواهد شد هر چند میزان مقاومت و مخالفت افراد در قبال سیستم را با شناخت اولیه نمی‌توان به‌طور کامل محاسبه کرد ولی تخمینی از این مقدار را می‌توان در شناسایی عوامل اثرگذار (نیروی انسانی) به دست آورد.

اغلب شرکتهای بزرگ خدماتی که استاندارد را طراحی و پیاده کرده‌اند و مدتی طولانی از اخذ گواهینامه آنان می‌گذرد به این نکته اشاره می‌کنند که سیستم مدیریت کیفیت یا به اصطلاح خودشان (ایزو) در واحدهای آنها نه تنها رسوخ نکرده بلکه هیچ اثری نگذاشته است. یکی از ریشه‌های این مشکل، عدم شناخت کافی نسبت به ماهیت فعالیتهای در سازمان است. پرواضح است که درک نادرست طراح از سازمان و شناخت ناقص از کلیه فرایندها و فعالیتهای باعث می‌شود تا قسمتهای زیادی از سازمان در زمان طراحی از قلم بیفتد.

اگر بپذیریم که سیستم مدیریت کیفیت این توانایی را دارد که مشکلات سیستمی هر سازمانی را شناسایی و چاره‌جویی کند، قطعاً عدم شناخت کافی آن باعث می‌شود تا طراح بدون توجه به مشکلات سازمان شروع به طراحی سیستم کند. شناخت سازمان در این مرحله باعث می‌شود تا:

۱. نقاط ضعف سیستم بدون توجه به الزامات استاندارد در مرحله اول شناسایی و در مرحله دوم تطابق آن با الزامات سهلتر شود؛

۲. در زمان شناخت سازمان طراح منابع لازم را برای استقرار نظام بهتر درک و تأمین می‌کند؛

۳. ارتباطات و مجاری برقراری ارتباطات برای تبادل هر چه سریعتر اطلاعات به

بهترین شکل شناسایی شده و مشکلات هر کدام قبل از آغاز طراحی مشخص می‌شود. مرحله شناخت سازمان در بسیاری از شرکتهای دولتی که قصد استقرار نظام مدیریت کیفیت را دارند به سان یکی از مراحل کاری مهم تلقی می‌شود که این شناخت عموماً بر پایه الزامات استاندارد و میزان تطابق عملکرد سازمان با الزامات استاندارد است. قطعاً شرکتی که قصد اخذ گواهینامه را دارد بخش عظیمی از الزامات استاندارد را نمی‌تواند پوشش دهد. ولی سؤالی که مطرح است این است که آیا شناخت سازمان با هدف فاصله‌یابی^۱ با الزامات استاندارد باید باشد یا شناخت ماهیت مشکلی که سازمان به خاطر آن قصد استقرار نظام مدیریت کیفیت را دارد؟

از این رو، یکی از مهمترین نتایج شناخت اولیه سازمان، شناسایی مشکلات عملی سیستم است نه تطابق با استاندارد که قطعاً مورد اول برای مالک سیستم بسیار حائز اهمیت است مگر آن که هدف از پیاده‌سازی استاندارد تنها اخذ گواهینامه باشد که مسلماً دیدگاه منفی جامعه امروزی نسبت به گواهینامه ایزو هیچ ارزشی را برای یک مؤسسه دولتی نخواهد داشت. برای پرهیز از معضلات این‌گونه طراحی و عمقی‌تر شدن مرحله طراحی می‌توان نگاهی به موارد مشروحه ذیل کرد:

۱. شناخت نسبت به سازمان قبل از انجام هرگونه فعالیت؛
۲. شناسایی کلیه واحدهای سازمانی و مصاحبه با افراد در خصوص مشکلات و مسائل اجرایی؛
۳. شناخت دیدگاه مدیریت به مقوله کیفیت و میزان اعتقاد سازمان به کیفیت و کیفیت‌خواهی.

۴. معضلات مستندسازی

۴-۱ عدم تخصیص منابع و زیرساختهای لازم

وقتی قرار بر این است که در سازمانی نحوه انجام عملیاتی تغییر، تبیین یا نهادینه شود یکی از متداولترین روشها مستندسازی است در نظام مدیریت کیفیت نیز الزاماتی تعیین شده‌اند که برای پیاده‌سازی آنها معمولاً مستندات تهیه می‌شود اگرچه در این الزامات

1. gap analysis

گسترده مستندات منوط به پیچیدگی فرایندها، شایستگیهای نیروی انسانی و ابعاد سازمان شده است و می‌بینیم که در سازمانهای ایرانی اولاً عوامل ابعاد سازمانی ثانیاً معضلات شایستگی عوامل باعث می‌شود که مستندسازی امری اجتناب‌ناپذیر شود و نتوان به اجبارهای استاندارد در خصوص مستندات بسنده کرد. پس از این مرحله یکی از مهمترین مراحل پیاده‌سازی سیستم است اما به دلیل گستردگی عمق و سطح آن نیاز به منابع و زیرساختهای خاصی نیز دارند از جمله مهم‌ترین آنها می‌توان تجهیزات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، نیروی انسانی مرتبط به ملزومات لازم و... را نام برد اما به دلیل ساختار ثابت و انعطاف‌ناپذیر مؤسسات مورد نظر معمولاً جابه‌جایی، به خدمت‌گیری و استفادهٔ اثربخش از این عوامل مقدور نیست. عدم استفاده اثربخش از منابع لازم در اغلب اوقات سبب می‌شود که کمیت و کیفیت پروژه در مرحلهٔ مستندسازی خدشه‌دار شود.

۲-۴ حجم مستندات (کثرت)

اگرچه مستندسازی می‌تواند تأثیر به‌سزا و کمک شایانی در تعمیق الزامات سیستم داشته باشد پرواضح است که مطالعه و به‌کارگیری آنها از سوی کارکنان معمولاً ما را با مشکل مواجه خواهد ساخت لذا درک نقطهٔ بهینه حجم مستندات و درک سازمانی، از نکات بسیار بااهمیت است. در استاندارد ISO9001:2000 راهنمایی برای این منظور ارائه شده است که مستندسازی را با توجه به ابعاد و گستردگی سازمان، پیچیدگی و حساسیت فرایندها و مهارت و شایستگیهای نیروی انسانی محدود می‌کند لذا لازم است حجم مستندات در سازمان با توجه به این موارد صورت گیرد. لذا فقط ۶ روش اجرایی اجباری مدون می‌بایست در سازمان ایجاد شود اما این الزام نباید منجر به عدم نهادینه‌سازی اثربخش سیستم در سازمان شود. معمولاً اغلب سازمانها بدون توجه به عوامل مشروحه اقدام به تدوین تمامی عملیات سازمان می‌کنند که در نهایت حجم بسیار زیادی مستندات تولید می‌شود که هم در مرحلهٔ مستندسازی معضلات عدیده‌ای ایجاد می‌کند و هم در مرحلهٔ اجرا از کارایی لازم برخوردار نیست.

مستندسازی را می‌طلبید ثانیاً سنجش وضعیت سازمان را از نظرگاه فرهنگی، کارایی، شایستگی‌های کارکنان و پتانسیل‌های پذیرش عوامل انسانی.

چنانچه مدل مناسبی از مستندسازی در سازمان انتخاب و برقرار نگردد و پس از انجام عملیات تناقض با یکی از شاخصهای مشروحه داشته باشد قطعاً ثمرات مناسبی دربر نخواهد داشت در سازمانهای دولتی خدماتی به واسطه این‌که بخشنامه‌ها، دستورالعملها، آیین‌نامه‌ها به صورت متنی است و اعضای مجموعه بر این‌گونه مستندات عادت دارند، عموماً در مستندسازی سیستمهای مدیریت کیفیت نیز از همین روش استفاده می‌شود که بعضاً مشکلات ذیل را دربر دارد:

۱. تولید حجم عظیمی از مستندات؛
۲. عدم مطالعه و استفاده از آنها به دلیل کمبود زمان؛
۳. عدم قابلیت تشریح اثربخش فرایندهای سازمان؛
۴. به کارگیری منابع زیاد سازمانی جهت فراوری مستندات و ...

۴-۶ فقدان ارزش مستندات سیستم مدیریت کیفیت

از آنجایی که هدف سازمان از پیاده‌سازی QMS از ابتدای کار به صورت شفاف و مشخص مدنظر قرار نمی‌گیرد و این مقوله از احساس نیاز و با بررسی فرصتها و تهدیدها بروز نمی‌کند و حجم کارهای روزمره سازمانها نیز معمولاً درخور توجه است، عملیات اجرایی لازم برای برآورده‌سازی الزامات QMS در مرحله دوم اهمیت قرار می‌گیرد و این تلقی اشتباه که (ISO یک طرف و کارهای ما طرف دیگر است) در سازمان شکل می‌گیرد حال آن‌که می‌دانیم استاندارد و نیازمندیهای آن الگوی انجام کارهای روزمره سازمان نیز می‌باشد. این تلقی باعث می‌شود که مستندات خروجی از مرحله طراحی QMS از ارزش و اهمیت لازم (مشابه سایر دستورالعملهای ارسالی از مقامات) برخوردار نباشد و در حین اجرا نیز برای عملیات مدون در مستندات مرتبط QMS نیز اهمیت زیادی قایل نمی‌شوند. این رویکرد به خودی خود باعث عدم توفیق اهداف QMS می‌شود.

۴-۷ عدم تطابق مستندات با شرایط سازمان (نسخ از پیش نوشته شده)

به دلیل سخت بودن انجام عملیات طراحی سیستم سازمان و همچنین زمانبر بودن و

نیازمندی به منابع عملیات مستندسازی، معمولاً مشاهده می‌شود که سازمانها تمایل به استفاده از مدارک و مستندات سازمانهای دیگر دارند همچنین برخی از مشاوران QMS نیز به این امر مبادرت می‌ورزند. این امر بدون توجه به ساختار سازمانها، نیروهای انسانی، فرهنگ سازمان، توفیق یا عدم توفیق سیستم مستقر و... صورت می‌گیرد. پس از مستندسازی به این شیوه و در مرحله اجرا این عامل بعضاً صدمات جبران‌ناپذیری به مجموعه وارد می‌کند چراکه سیستم مثل قرص سرماخوردگی عمل نمی‌کند که هر کس استفاده کند التیام یابد.

۸-۴ توجه به گواهینامه نه فلسفه مستندسازی

در بسیاری از سازمانها به دلیل فضای تبلیغاتی حاکم بر بازار ایران و استفاده تبلیغاتی از گواهینامه‌های سیستم مدیریت کیفیت و ارزشی که مشتریان و کارفرمایان برای آن قائل می‌شوند و همچنین مزایایی که این گواهینامه‌ها برای مدیران ارشد سازمانها دارد فلسفه سیستمهای مدیریت کیفیت صرفاً به حد دریافت گواهینامه محدود شده است این نگرش در مدیران مرحله مستندسازی را بسیار، خدشه‌دار می‌کند چراکه حداقل مستندات، حداقل الزامات، حداقل هزینه و...، اصل اساسی می‌شود در حالی که ساختار QMS اصل را بر بهبود نهاده است.

۹-۴ جزیره‌سازی نه تبیین نحوه استفاده کاربردی

این معضل بیشتر از مشاوران و طراحان سیستم ناشی می‌شود و مفهوم آن این است که در سیستم مدیریت کیفیت مورد نظر برای سازمان با الزامات سه صورت جزیره‌های مستقل از هم برخورد می‌شود و برای هر بند یا هر الزام مستندی مجزا تدوین می‌شود و در نهایت زمانی که برای هر کدام از بندهای استاندارد مجموعه مدونی وجود داشته باشد عملیات طراحی و مستندسازی سیستم اتمام یافته است با وجود این که با توجه به تعریف سیستم (مجموعه‌ای از عناصر به هم پیوسته و هدفدار) تنها زمانی بهبود حاصل می‌شود که سیستم با توجه به نیازمندیهای سازمان و با رعایت کلیه اتصالات و ارتباط اجزا آن طراحی شود.

۴-۱۰ عدم توجه به فلسفه ایجاد ابزار مدیریتی و استفاده ظاهری از آنها

در ایجاد ابزار علمی و استفاده از آنها قطعاً هدف حل مشکلی از مجموعه است یا رویکرد، بهبود وضعیت کنونی است در استاندارد QM نیز به ابزار گوناگونی اشاره شده است که برای دستیابی به بهبود می‌بایست به صورت اثربخش اجرا شود و تنها توجه سطحی به آن نمی‌تواند بهبود ایجاد کند. مثلاً تحلیل داده‌ها، صرفاً تولید چند نمودار پارتو یا هیستوگرام نیست یا SPC تنها نمونه‌برداری از فرایند و ثبت نتایج آن نیست بلکه هدف اقدامات خاصی است که با تحلیل این نتایج می‌توان اتخاذ کرد اما در بسیاری از سازمانها می‌بینیم که صرفاً از این ابزار به صورت نمایشی استفاده می‌شود و زمان تحلیل و سنجش اقدامات اصلاحی مرتبط هیچ وقت نمی‌رسد.

۵. معضلات برقراری و نهادینه‌سازی

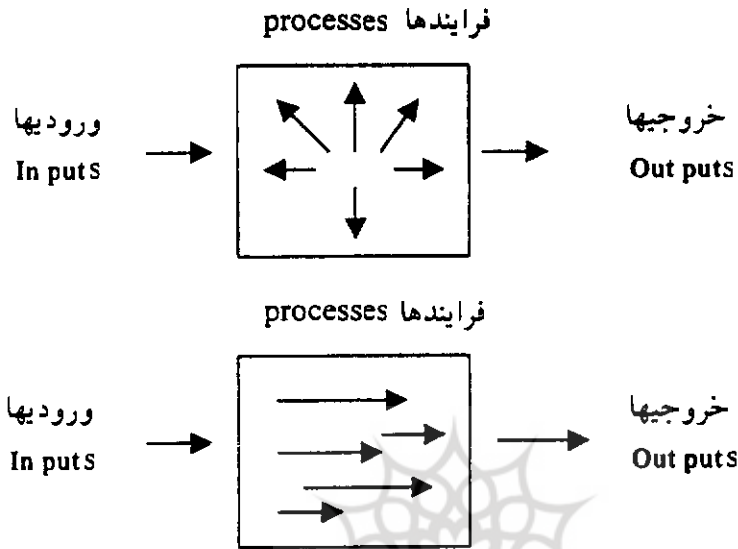
۵-۱ عدم تعریف کار درست و نحوه انجام درست کار

از عمده‌ترین معضلات مرحله اجرای سیستم و نهادینه‌سازی آن این است که یا از ابتدا کار درست تعریف نشده است (معضل مرحله طراحی) یا روش انجام کار مناسب تعریف نشده است (طراحی و مستندسازی) اما زمانی ما متوجه این مشکل می‌شویم که مرحله اجرای سیستم فرا رسیده است و با توزیع مدارک و آغاز اجرای سیستم کوهی از معضلات به واسطه ضد و نقیض بودن مستندات با هم و همچنین فرایندهای سازمان و ساختار بهینه‌ای که از ابتدا مد نظر بوده است مواجه می‌شویم. پرواضح است برای انجام مطلوب هر کار به گفته اندیشمندی بزرگ در ابتدا کار درست را تعریف کنید سپس نحوه انجام درست کار را.

۵-۲ قوانین و مقررات دست و پاگیر برون سازمانی

همان گونه که در بخش مستندسازی تبیین شد در سازمانهای موردنظر بخش عظیمی از مراحل سازوکارهای عملیاتی برپایه مصوبات قانونی است حال تغییر این سازوکارها با رویکرد بهبود از سوی خود سازمان میسر نیست لذا کارکنان و عوامل سازمان ناچارند که به هر دو سیستم تن در دهند و QMS به عنوان جزیره‌ای جدی از کارهای سازمانی و به صورت پرده‌ای ظاهری گشوده می‌شود.

۳-۵ عدم اتحاد و یکپارچگی سازمانی



در شکل بالا ملاحظه می‌شود که دو فرایند در دو سازمان یکی با اتحاد و یکپارچگی نظام حرکتی، ورودیهای سازمان / فرایند را به خروجیها تبدیل می‌کنند و دیگری فاقد این نظم و یکپارچگی است قطعاً عدم همگن و همسو بودن متولیان فرایندها و عدم وجود یکپارچگی سبب می‌شود که خروجی مورد نظر حاصل نشود یا در صورت حصول فاقد ارزش افزوده مورد انتظار باشد این مسئله در پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت که مبتنی بر فرایندهاست به وجه چشمگیری مشاهده می‌شود.

۴-۵ انحصار در محصول

بازار ایران بازار مطلوبی برای صنعتگران بزرگ کشور و ارگانهای دولتی مرتبط با آن است این دستگاهها بودجه دریافت و هزینه می‌کنند بدون این که احساس خطری برایشان وجود داشته باشد. نبود رقابت در ارائه خدمات در این دستگاهها و امنیت استمرار رزق و روزی سبب شده است که هیچ توجهی به نیاز به بهبود نداشته باشند این اندیشه به

پایین‌دستیهای این سازمانها نیز تسری یافته است. پس طبیعی است وقتی که هیچ نیازی به بهبود نداریم پس برای آن تلاش نمی‌کنیم.

۵۵. محافظه کاری

بسیار مشاهده کرده‌ایم که عوامل اجرایی درون سازمانی به واسطه حفظ موقعیت خویش و بقای منافع خود به‌رغم نیاز صریح QMS از فعالیتی خاص، شفافانه‌گریزانند. به گفته اندیشمندی دنیا در حال تغییر و این تنها چیزی است که پیشرفت را به دنبال دارد.

۵۶. قدرت بالا در پوشاندن معضلات یا انتقال آنها به سایر نواحی

یکی از مبادی بهبود و اصلاح هر چیزی از جمله سیستم‌ها شناسایی انحرافها یا عدم انطباقها است تا زمانی که عدم انطباقی شناسایی نشود انتظار بهبود را نمی‌توان داشت چرا که ریشه‌یابی با تحلیل و سنجش اقدامات لازم انجام نخواهد شد حال به‌وفور ملاحظه می‌شود که در سازمانها معضلات یا عدم انطباقها پوشانده می‌شوند یا به نواحی و واحدهای دیگر آن انتقال می‌یابند و همچنین تبحر خاصی در این خصوص رؤیت می‌شود پس انتظار بهبود وجود ندارد.

۵۷. عدم وجود انگیزه کافی و لازم

به‌وفور دیده‌ایم که کارکنان در سازمانهای مورد نظر، می‌گویند «سری که درد نمی‌کند دستمال نمی‌بندند». این عوامل، هیچ نتیجه یا منفعت و سودی برای خود در برآورده‌سازی نیازمندیهای QMS نمی‌بینند و به طری کردن روز خود به امور روزمره و دریافت مقرری ماهیانه خویش رضایت دارند و کار اضافه را باری بر دوش خود می‌دانند پس انتظار عملکردی با کیفیت بر اساس QMS از آنها، معمولاً به نتیجه نمی‌انجامد لذا پیاده‌سازی نظام انگیزشی مناسب جهت استفاده بهینه از این منابع لازم و ضروری است.

۵۸. رفع تکلیف در برآورده‌سازی الزامات

بسیاری از مدیران ارشد و مدیران سازمانهای مورد نظر با اهدافی غیر از نیاز به سیستم،

مبادرت به پیاده‌سازی آن می‌ورزند مشغله کاری و در دسرهای QMS نیز مزید بر علت می‌شود تا اتکاء به حداقلهای استاندارد نماید و در حدی اقدامات لازم را انجام دهند که گواهینامه دریافت کنند لذا توفیق این سیستمها که همانا ارتقای وضعیت کیفی شاخصهای درون و برون سازمانی است خدشه‌دار می‌شود.

۹۵ احساس خود برترینی

هر انسانی بر حسب عملکرد و سطح آگاهی و دانش و ارزشی که برای سازمان ایجاد می‌کند موقعیت سازمانی می‌یابد. اما چون در سازمانهای دولتی سازوکارهای سنجش سطح عملکردی مشاهده نمی‌شود، هر یک از کارکنان احساس می‌کنند نسبت به بقیه از سطح بالاتری برخوردارند و این عامل حس مشارکت گروهی بین آنها برای ایجاد تحول را از بین می‌برد، همچنین باعث عدم وجود حس همدلی و همگامی است در حالی که این دو از اصول تولید برآیند مثبت، در هر فعالیتی است.

۱۰۵ فقدان حس پویایی

نظامهای پرداخت حقوق و مزایا، قوانین حاکم بر سازمانها و ثبات آنها برای تمامی افراد از یک طرف و عدم وجود تفاوت افراد در سازمان بر حسب عملکردشان از طرف دیگر باعث شده است که فقدان حس پویایی در سازمانها مستقر شود این حس ناخودآگاه حس بروز خلاقیت و نوآوری در کارکنان را از بین می‌برد.

۱۱۵ عدم پشتیبانی، تعهد و حمایت مدیریت

سازمانهای زیادی را دیده‌ایم که مدیران ارشد، خود را تافته جدابافته از سیستم می‌دانند و گمان بر این دارند که QMS مثل آمپول است و با تزریق آن، سازمان تعالی می‌یابد، ولی واقعیت این نیست. یکی از اساسیترین الزامات توفیق QMS تعهد مدیریت است. هنگام سخن گفتن معمولاً همه مدیران بهره‌مند از تعهد لازم حتی فراتر از حد نیاز نیز هستند. اما زمانی که به عمل نیاز است غالباً واقعیت نمی‌یابد. همین بس که در استاندارد به سان الزامی مستقل از تعهد مدیریت^۱ نام برده شده است.

۱۲-۵ ضعف فلسفه مشارکت گروهی

پرواضح که اگر صد نفر یک قدم بردارند بهتر از این است که یک نفر صد قدم بردارد اما در سازمانهای مذکور معمولاً انجام امور گروهی با ضعف بسیار مواجه است یکی از اصول QMS مشارکت کارکنان^۱ است چنانچه نتوانیم این الزام را در سازمان نهادینه کنیم نتوانسته‌ایم یکی از اصول QMS را برآورده کنیم پس توفیق QMS خدشه دار می‌شود.

۱۳-۵ مدیریت نه رهبری

سکان کشتی سازمانهای ما اغلب به دست افرادی است که هدایت سازمان را با اهرمهای مدیریتی صورت می‌دهند و فلسفه مدیریت را با فلسفه رهبری جایگزین ننموده‌اند. پرواضح است که هر رهبری می‌تواند مدیر باشد اما هر مدیری نمی‌تواند رهبر باشد. در جدول ذیل خصوصیات رهبران تشریح شده است. قابل ذکر است هر مدیری ممکن است از ویژگیهای مهارت برخوردار باشد اما به نسبت برخورداری از ویژگیهای اصول و صفات از ضعف برخوردار است.

اصول	صفات	مهارتها
- انسجام و امانت اخلاقی	- تسلط بر احساس و هیجان	- برنامه‌ریزی
- بیان قوی و مؤثر	- قابلیت انطباق و سازگاری	- رهبری گروه
-	- ابتکار	- مسؤولیت مالی
- مسؤولیت، پاسخگویی و اختیار	- شجاعت	- تصمیم‌گیری
- نگرش ذهنی مثبت	- مصمم بودن و ثبات رأی	- ارزیابی موقعیتها
- رعایت حال و احترام دیگران	- رفتار اخلاقی	- ارتباطات
- پایداری در قصد و هدف	- تشخیص و قضاوت صحیح	- مدیریت
- کار جمعی و تعاون	- دوام و پایداری	- مشاوره و راهنمایی
- مدیریت درست بر منابع	- شور و اشتیاق	- تعلیم و آموزش
- تصمیم‌گیری بر مبنای حقایق	- درستکاری و قابلیت اعتماد	- تسهیل کردن و راه باز کردن
		- اداره جلسات
		- تصمیم‌گیری بر مبنای حقایق
		- اطلاعات عمومی
		- اطلاعات فنی
		1. people involvement

۱۴-۵ تفکر عادت‌گونه

در اغلب سازمانها دیده‌ایم که سالیان متمادی است روشها و نحوه انجام کارها ثابت بوده و هیچ‌گونه تغییری ایجاد نشده است. ناخودآگاه مسئولان اجرای عملیات بر این سازوکارها عادت کرده‌اند و راضی به ترک عادت خویش نیستند و این امر موجب می‌شود که در مقابل تغییرات استوار و پابرجا مقاومت می‌کنند.

۱۵-۵ خطر‌گریزی

لازمه بهبود، تغییر شرایط کنونی به شرایط پیشنهادی و مطلوب است، این تغییر طبیعتاً تا حدی نیازمند خطر است و هیچ مشق‌ننوشته‌ای غلط ندارد. از ترس این که ممکن است تغییر باعث شکست شود تن به هیچ کار نمی‌دهیم و وضعیت سکون را به مراتب ترجیح می‌دهیم چون شرایط آن را دیده‌ایم و تجربه کرده‌ایم اما آیا می‌توان این گونه به کمال و تعالی مطلوب رسید؟

جمع‌بندی

برای پیاده‌سازی سیستمهای مدیریت کیفیت برپایه استانداردهای رایج نیازمند زیرساختها و منابع خاص هستیم اما به وفور معضلات و مشکلات عدیده‌ای در سازمانها به خصوص سازمانهای دولتی خدماتی می‌بینیم. بعضی ادعای عدم اثربخشی و بهبود ناشی از QMS را دارند، برخی دیگر از افزایش دیوان‌سالاری شکایت می‌کنند. عده‌ای دیگر آن را دست و پاگیر و مزاحم قلمداد می‌کنند. اما جای بسی تأمل و تعمق است که آیا واقعاً QMS این معضلات را در سازمان ایجاد می‌کند؟ به عبارت دیگر استاندارد که مورد قبول بسیاری کشورهای پیشرفته است و در بسیاری شرکتها و سازمانهای پیشرو نهادینه شده است این ضعف را دارد؟

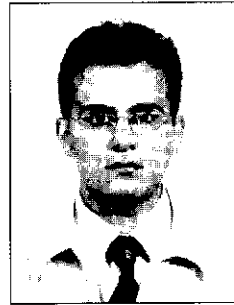
با کمی تأمل درمی‌یابیم که احراز نتیجه مطلوب در خصوص سیستمهای مدیریت کیفیت نیازمند شرایط و بستر مناسبی است و فقدان آن سازمان را به اهداف مورد نظر نمی‌رساند. در این مقاله سعی شده است با استفاده از تجربه‌های عملیاتی معضلات

عدم اثربخشی سیستمهای مدیریت کیفیت تبیین و حتی الامکان راهکارهای رفع آنها ارائه شود. امید است این نوشتار بتواند مسیر تعالی را برای سازمانهای ایرانی هموار



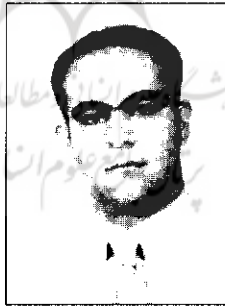
سام صدوقی

دانشجوی کارشناسی ارشد
مدیریت صنعتی، مدیر اجرایی
شرکت روش سازان صنعت و مؤلف
چند مقاله در زمینه مدیریت کیفیت



افشین جهانبین

مهندس صنایع از دانشگاه آزاد
اسلامی، مؤلف چند مقاله در زمینه
مدیریت کیفیت و مدیر پروژه‌های
مدیریتی شرکت روش سازان صنعت



بابک گودرزی نژاد

مهندس صنایع از دانشگاه آزاد
اسلامی، مدیرعامل شرکت
روش سازان صنعت و مؤلف چند
مقاله در زمینه مدیریت کیفیت



پڙو، شڪاھ علوم انسانی و مطالعات فریبگی
پرتال جامع علوم انسانی